

19 Sonrası...

Geleceği
yeniden
keşfetmek

**Kurumsal İtibar
Açısından Etik ve
Uyum Yönetimi
Uygulamaları**

Dr. Gökhan Yılmaz

23 Aralık 2020

İçindekiler

- Kurumsal İtibar, Etik ve Uyum Konularına Genel Bakış
- Uyum Riskleri ve Etki Alanları
- Etik ve Uyum Risklerinin Yönetilmesi
- Kurumsal Etik Kültürü ve Etik Bildirimlerinin Yönetimi
- Odaklanılması Gereken Konular



pwc

Kurumsal İtibar: Güven inşa etmenin adı

FIFA yolsuzluk skandalı

Volkswagen emisyon vakası

Boeing 737 Max kazaları

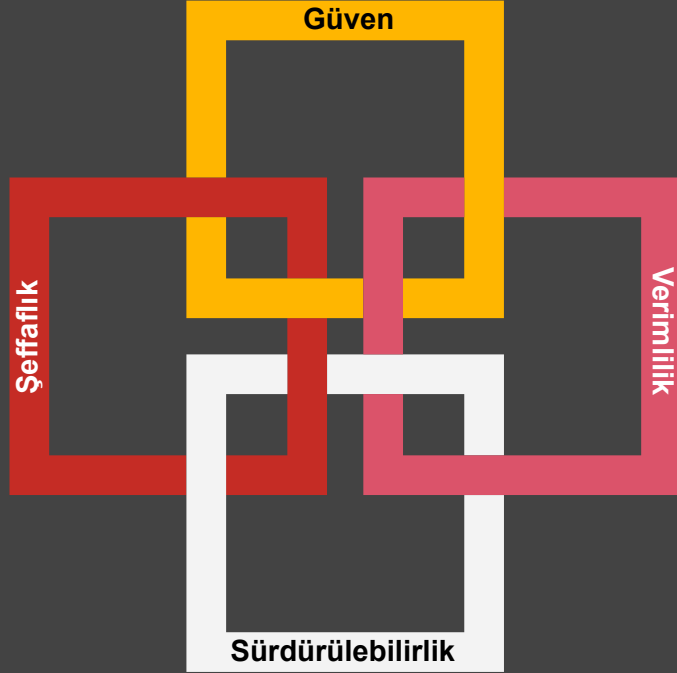
Marriott veri sızıntısı

Wirecard suistimali

İtibar oluşturmak 20 yıl, onu mahvetmek 5 dakika alır. Eğer bunu düşünürseniz bazı şeyleri farklı yaparsınız.

Warren Buffett

Etik ve Uyum ne sağlar?



- ☐ **Yasal** riskleri azaltmak
- ☐ **Paydaşlara** güven vermek
- ☐ **Çalışan** bağlılığını artırmak
- ☐ Topluma karşı **sorumlu bir şirket** olabilmek
- ☐ Rakiplere karşı **şirketin konumunu** güçlendirmek
- ☐ Kurum **itibarını** sağlamlaştırmak

2020 Etik ve Uyum Öncelikleri

Uyum Alanında Yeni Zorluklar

Aşırı piyasa dalgalanması sırasında **uzaktan çalışmaya** geçmek **yeni uyum zorluklarını** da beraberinde getirdi.

Uyum Personeli Alımlarının Artması

Uyum personeli işe alımının 2021'de artması beklenirken, yeni personelin genellikle analist seviyesinde olması bekleniyor.

İtibar Yönetimi ve RegTech Yatırım Kararları

Katılımcıların **%68'i itibar yönetiminin uyum departmanlarının en önemli görevi** olduğunu söylerken, **%67'si itibar riskini yönetmek için özel kaynaklara** sahip olduğunu belirtti.

2020

Uyumun Operasyonel Anlamda Artan Önemi

Katılımcıların **%74'ü, uyum standartlarını çok önemli gördüğünü** bildirirken, **%59'u firmanın stratejik kararlarında uyum fonksiyonun öneminin** git gide arttığını belirtti.

Günümüzde etik ve uyum riskleri şirketleri çok yönlü olarak etkilemekte

Kurumsal İtibar Açısından Etik ve Uyum Riskleri



Yasal

Yaptırımlar

Soruşturmalar
Hapis Cezası
Lisans İptali



Hukuki

Davalar

Anlaşmazlıklar

Fikri Hak Kaybı
İş Kazaları



Finansal

Cezalar

Suistimal kaybı

İnceleme Maliyeti
Değer Kaybı



Operasyonel

Tedarik Sorunları

İş Gücü Kaybı

Operasyonel
Aksama
Verimsizlik



İtibar

Olumsuz Haberler

Marka Değeri

Müşteri Kaybı
Şikayetler

Çalışanlar

Tedarikçiler

Müşteriler

Otoriteler

Ortaklar

Hatayı savunmayın

İyi olmanız yetmez, bunu ispat etmelisiniz!

Bir örnek olarak, Wells Fargo suistimal skandalını verebiliriz.

Skandaldan sonra Wells Fargo, tam bir yeniden markalaşma ve özür reklam kampanyası başlattı.

Reklamları Facebook'ta, internette ve hatta TV'de yayınlattı.



We Are Sorry.





2020'de Tanık Olduğumuz Bazı Uyum Yaptırımları



Goldman Sachs

SEC, Goldman Sachs'ın FCPA ihlalden dolayı **2,9 milyar dolardan** fazla ödeme yapmayı kabul ettiğini duyurdu.



GE

SEC, General Electric'e enerji bölümünün ve eski bir sigorta işletmesinin finansmanı konusunda yatırımcıları yanlış yönlendirdiği gerekçesi ile **200 milyon dolar** ceza verdi.



Google ve Amazon

Fransa'da Ulusal Bilişim ve Özgürlük Komisyonu (CNIL) Google'a (100 milyon Euro) ve Amazon'a (35 milyon Euro) kullanıcılara 'yanlış çerez (cookies) politikası uyguladığı gerekçesiyle' toplamda **135 milyon euro** ceza kesti.

Önemli Uyum Konuları

**Suistimal,
Rüşvet ve
Yolsuzluk**

1

**3. Taraf
Riskleri**

2

**Kara Para
Aklama /
Yaptırımlar**

3

**Rekabet ve
Piyasa
Kuralları**

4

**Yasal
Mevzuat**

5

Etik Kurallar

6

**Ticari
Anlaşmalar**

7

**Çevre ve İş
Sağlığı
Kuralları**

8

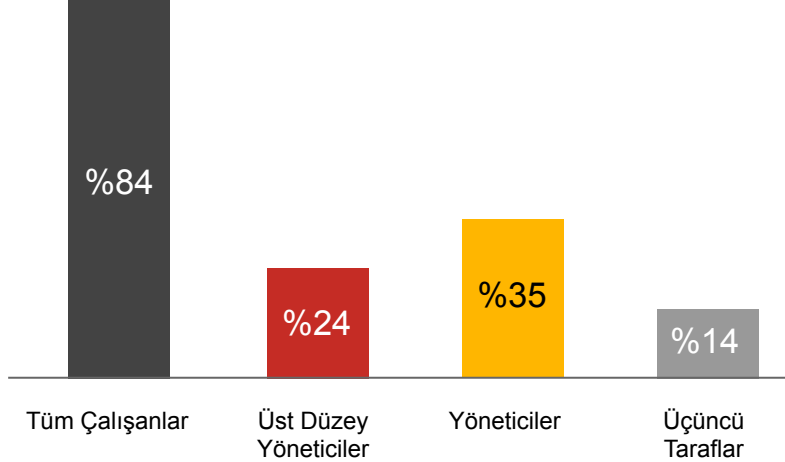
**Siber
Güvenlik ve
Veri Gizliliği**

9



Eğitimler gerçekte ne kadar etkin?

Şirketlerde hangi roller uyum eğitimi alıyor?



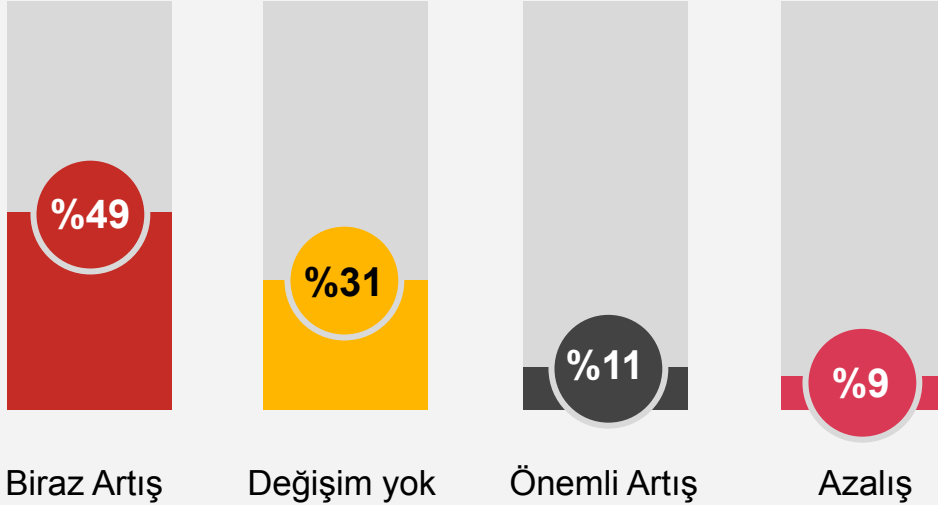
- Yöneticiler ve Üst Düzey liderler, tüm organizasyon içinde uyum kültürü tonunun belirlenmesinde önemli bir rol oynarlar.

Bu nedenle Yönetici ve Üst Düzey liderler için onlara uyum risklerinin yönetimine ilişkin eğitim ve farkındalık çalışmalarının sağlanması **organizasyon kültürünün genel sağlığı ve uyum kültürünün oluşturulmasında fayda sağlar.**

- Üçüncü taraf suistimalleri şirketler için ciddi bir risktir. Kurum olarak uyum risklerini azaltma konusundaki gayretinizi göstermek için **üçüncü tarafları uyum eğitimlerine dahil etmek** oldukça önem taşır.

Uyum bütçelerindeki deęişim beklentisi

Pandemi nedeniyle hareketlenen uyum konusu bütçelerin de şekillenmesine etki ediyor. Aynı şekilde uyum uzmanı ve yöneticisi arayışlarında da bir artış göze çarpıyor.



“Görelilik fizik için geçerlidir,
etik için deęil”

Albert Einstein

Etik İkilem

Etik mi Pratik mi?

Şirketlerin yalnız

%34'ü karlı

bir iş fırsatını etik ve uyum
riskleri nedeniyle geri
çevirdi.

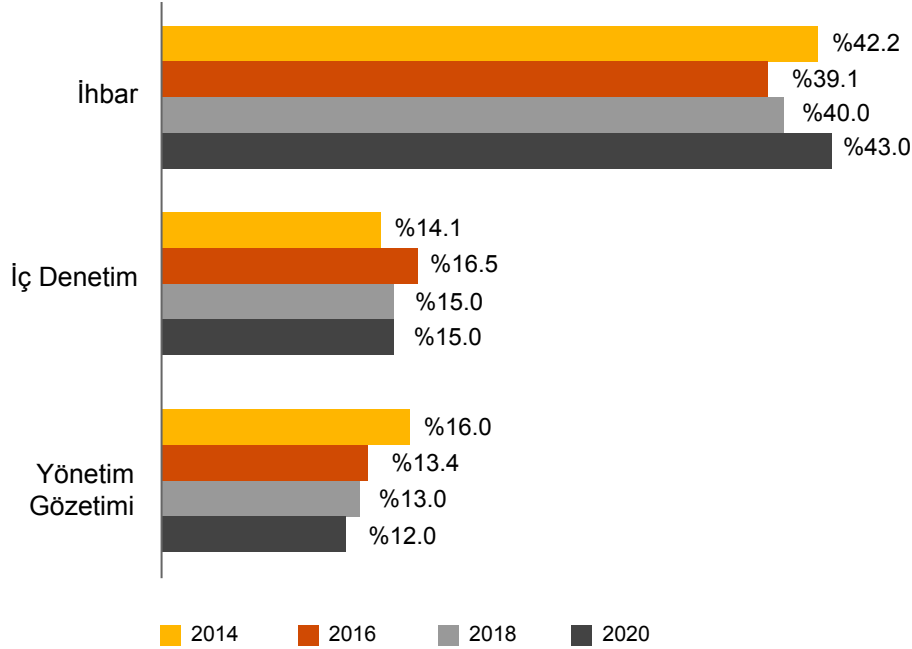
Peki sizce Türkiye'de
durum nasıl?

Dile Getirme Kültürü ve Misilleme Riski



- Dile getirme / sessiz kalmayın kampanyaları**
Şikayet veya endişelerin iletilmesi için güvenilir bir kanal sağlayın. Kuruluşunuzun misilleme önleme politikasını tüm yeni işe alımlara dağıtın.
- Yöneticiler için misilleme eğitimi**
Yöneticileri işyeri etiği ve misilleme ve ayrımcılığı yasaklayan düzenlemeler konusunda eğitin.
- Misilleme için sıfır tolerans**
Çalışanların misillemeye müsamaha gösterilmeyeceğini ve ihlal edenlerin cezalandırılacağını anladığından emin olun
- Bildirilen endişelerin mutlak gizliliği**
Şikayetler hakkında aldığınız bilgileri gizli tutun. Şikayeti daha az kişi bilirse misilleme olma olasılığı daha düşüktür.
- İddiaları hemen araştırın**
İddialara hemen yanıt verin ve hızlı bir şekilde soruşturun. İhbar eden kişiyle iletişime geçin ve şikayeti ciddiye aldığınızı gösterin.

Etik ihlallerini gözden kaçırmayın



Etik bildirim hatları
ihlallerin tespit
edilmesinde açık ara en
önde gelen araç.



Ancak her araçta olduğu
gibi alınacak sonuç aracın
ne derece etkin
kullanıldığına bağlı.



Etik Hattıyla ilgili düşülen tuzaklar

1

Etik konusunu bir kültür değişimi konusu olarak yönetmeyip bir bildirim hattı oluşturarak sonuç beklenmesi



2

Çok sayıda bildirim/ihbar geleceği ve gereksiz iş yükü/maliyet yaratacağı düşüncesi



3

Asılsız ihbarlar geleceği ve şirket içerisinde dedikodu ve huzursuzluk ortamı yaratacağı endişesi



4

Bildirim yapan kişilerin gizliliğinin sağlanamaması ve bağımsız bir etik hat yapısının kurulmaması



5

Bildirimlerin adil ve objektif olarak ele alınıp değerlendirileceğine dair doğru mesajın verilememesi



6

Etik hattını sürekli izleme ve geliştirme konusunda isteksiz olmak



Etik ve Uyumda neye odaklanmalısınız?



Kültüre Odaklanın

- Etik ve Uyum faaliyetlerinin imajını gözden geçirin
- Yaratıcı olup kültür aktivitelerini eğlenceli hale getirin
- Kültürel değerlendirmelerle gelişim alanlarını belirleyin



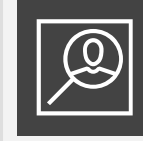
Entegrasyonu Sağlayın

- Paydaşlarınızla ilişkiyi güçlendirerek doğru ve zamanında iletişimi sağlayın
- Diğer birimlerle ortak çalışarak verimsizliğin önüne geçin.
- Etkili bir iletişim ağı kurun



Teknolojiyi Kullanın

- İhtiyacınız olan verileri belirleyin
- Hangi araç ve teknikleri kullanacağınızı araştırın
- Veriyi karar alma süreçlerinde ve raporlamalarda etkin kullanın



Yetenekleri Geliştirin

- Uyum ekibinin gelişim alanlarını belirleyin
- İş birimlerine danışman olarak güven verin
- Konu uzmanlarıyla birlikte çalışın

19 Sonrası...

Geleceği
yeniden
keşfetmek

Teşekkürler.

Dr. Gökhan Yılmaz

23 Aralık 2020